

Membangun Orientasi Kewirausahaan Untuk Meningkatkan Kinerja UKM

Kalvin Sine¹

ABSTRACT

The purpose of this paper is to examine the effect of entrepreneurial orientation (EO) on SMEs' performance. The data were collected from 170 respondents from SMEs in furniture industry located in Klender and Cirebon. The results reveal that entrepreneurial orientation affect SMEs' performance. The results also show that the degree of EO is approximately the same across all SMEs in both locations. Similar to this, the results found there is no evidence that the degree of EO is different for exporter SMEs and non-exporter SMEs. However, exporter SMEs has better performance compare to their no-exporter counterparts.

Keyword: *entrepreneurial orientation, performance*

1. Latar Belakang

Kewirausahaan berperan penting di dalam perkembangan perekonomian suatu negara. Banyak ahli menyebutkan bahwa kewirausahaan telah memberi kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan sosio-ekonomi suatu negara, seperti kesempatan kerja dan pertumbuhan ekonomi (Tambunan, 2006; Wismiarsi dkk, 2008) yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan nasional. Terlebih pada situasi krisis yang berkepanjangan, peran wirausahawan dirasakan sangat penting (Tambunan, 2006).

UKM juga dipandang memiliki kemampuan untuk bergerak cepat dalam pengambilan keputusan karena memiliki karakter yang dinamis dan memiliki kemampuan dalam berinovasi (Okpara, 2009). UKM memiliki keunggulan dalam memberikan kontribusi bagi banyak aspek selain dari kemampuannya menciptakan lapangan pekerjaan yang dapat menyerap tenaga kerja dengan pengeluaran biaya yang relatif tidak besar, UKM juga merupakan wadah dari sumber keterampilan bagi perkembangan industri dimasa yang akan datang. Sebagai wadah, UKM dianggap mampu melatih jiwa kewirausahaan dan kemampuan manajerial yang selama ini menjadi perhatian utama untuk pengembangan ekonomi suatu negara (Okpara, 2009).

Keberhasilan wirausaha tergantung pada pribadi atau motivasi pribadi (Lumpkin dan Dess, 1996). Salah satu aspek yang penting dalam motivasi pribadi dalam berwirausaha adalah orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan berhubungan dengan cara berwirausaha dalam hal ini seperti metode yang dipakai, kebiasaan dan gaya pengambilan keputusan yang digunakan dalam berwirausaha (Lee dan Peterson, 2000). Para ahli menyetujui bahwa orientasi kewirausahaan terdiri atas *autonomy*,

¹ Universitas Bakrie | email : kalvin.sine@bakrie.ac.id

competitive aggressiveness, risk taking, dan innovativeness (Lumpkin dan Dess, 1996; Lee dan Peterson, 2000).

Wiklund dan Shepherd (2005) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berhubungan erat dengan kinerja UKM. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi akan memiliki kemampuan menemukan atau memanfaatkan peluang di tengah tantangan bisnis yang penuh persaingan. Kemampuan tersebut membuat mereka memiliki keunggulan bersaing dan membedakan mereka dari perusahaan lain (Wiklund dan Shepherd, 2005). Ketika perusahaan mengalami ancaman dan keterbatasan, mereka tetap memiliki daya juang yang tinggi untuk mengatasi permasalahan mereka, bahkan kemungkinan akan menemukan ide atau cara-cara baru untuk bersaing. Sebaliknya dalam situasi yang kondusif, adanya orientasi kewirausahaan yang tinggi akan membuat perusahaan dengan cepat tanggap menangkap berbagai peluang yang ada (Wiklund dan Shepherd, 2005).

Perumusan Masalah

Daerah yang cukup terkenal sebagai penghasil mebel adalah Cirebon dan Klender, Jakarta (Wismiarsi, 2008). Di Cirebon lebih banyak dijumpai UKM yang memiliki pasar ekspor daripada UKM di Klender (Wismiarsi, 2008). Keberhasilan mereka dalam mengelola pasar ekspor diduga berhubungan dengan orientasi kewirausahaan. Hal ini dianggap demikian karena perusahaan yang dapat mengelola pasar luar negeri dipandang memiliki kinerja lebih tinggi dari perusahaan yang mengelola pasar domestik (Lu dan Beamish, 2001; Oviatt dan McDougall, 1994). Hal tersebut terjadi karena pasar luar negeri memiliki hambatan/ancaman peluang yang lebih sulit dikelola dibandingkan pasar domestik. Dengan adanya orientasi kewirausahaan, mereka lebih tanggap memanfaatkan peluang, dan lebih inovatif dalam menghadapi tantangan, yang ada sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing.

Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi membuat mereka mampu menghadapi tantangan dunia usaha. Hal ini sejalan dengan argumentasi ahli yang mengatakan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh pada kinerja perusahaan (Lumpkin dan Dess, 1996; Li dkk, 2008; Wiklund dan Shepherd, 2005). Beranjak dari pemahaman tersebut, sasaran penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja UKM mebel di Cirebon dan Klender. Di Indonesia penelitian dibidang UKM yang membahas orientasi kewirausahaan masih terbatas (Wismiarsi *et al*, 2008).

2. Landasan Teori

Orientasi Kewirausahaan

Menurut para ahli, sebuah bisnis dapat berjalan dengan baik jika terdapat orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan merupakan aspek penting bagi keberlangsungan perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan yang tinggi mengasah kemampuan perusahaan untuk bisa melihat peluang usaha yang tidak dilihat oleh pesaing dan menjadikannya memiliki keunggulan

bersaing dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif (Wiklund and Shepherd, 2005). Para ahli telah membuktikan bahwa pada kondisi ekonomi yang dinamis orientasi kewirausahaan dapat menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Wiklund dan Shepherd, 2005; Hughes dan Morgan, 2007). Hal ini dapat terjadi karena kewirausahaan membutuhkan 1) kemandirian untuk memulai sebuah usaha (*autonomy*), 2) keinginan untuk menjadi wirausaha yang berorientasi kepada pencapaian dan berani menghadapi pesaing atau berani meningkatkan posisi usaha agar lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain (*competitive aggressiveness*), 3) keberanian untuk mengambil risiko dari ketidakpastian iklim usaha dengan tujuan mendapatkan keuntungan (*risk taking*), dan 4) keinginan untuk memperbaharui kualitas layanan maupun produk yang ditawarkan (*innovativeness*) (Lee dan Peterson, 2000; Lumpkin dan Dess, 1996).

Orientasi kewirausahaan dapat juga diterjemahkan sebagai sebuah mekanisme yang dapat digunakan oleh pelaku UKM untuk membantu menghadapi tantangan bisnis seperti keterbatasan akses modal keuangan dan lingkungan usaha yang sangat kompetitif serta peluang bisnis baru yang sangat jarang dijumpai (wiklund dan Shepherd, 2005). Lumpkin dan Dess (1996) menyebutkan bahwa orientasi kewirausahaan berkaitan dengan proses, praktik dan kegiatan pengambilan keputusan yang digunakan oleh wirausahawan yang berujung pada pendirian perusahaan. Mereka telah mengidentifikasi lima dimensi orientasi kewirausahaan, yakni, *autonomy*, *innovativeness*, *risk-taking*, *proactiveness*, dan *competitive aggressiveness*. Namun, dalam penelitian ini, dimensi *proactiveness* tidak digunakan, karena dimensi ini mempunyai kemiripan dengan dimensi *competitive aggressiveness* (Lumpkin dan Dess, 2001).

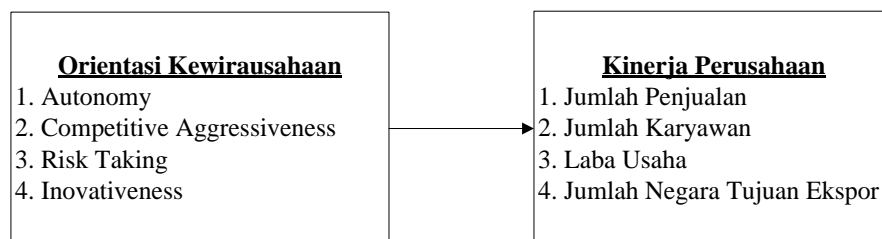
Kinerja Perusahaan

Berbagai kajian menyebutkan berbagai cara untuk mengukur kinerja perusahaan. Secara umum, kebanyakan ukuran tersebut menggunakan aspek keuangan seperti pendapatan, arus kas, tingkat pengembalian aset dan tingkat pengembalian modal (Lee dan Yu, 2004). Namun, aspek keuangan diungkapkan oleh beberapa ahli tidaklah cukup untuk menilai gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh (Murphy dkk, 1996; Clark, 1999; Aggarwal dan Gupta, 2006). Penelitian lainnya merekomendasikan untuk menggunakan keduanya, baik aspek keuangan maupun non-keuangan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh (Venkataraman dan Ramanujam, 1986; Zahra, 1993; Clark, 1999; Haber dan Reichal, 2005). Kinerja non-keuangan meliputi pangsa pasar, pertumbuhan perusahaan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan ekuitas sebuah merek (Lumpkin dan Dess, 1996; Clark, 1999; Haber dan Reichal, 2005).

Penelitian ini akan menggunakan kedua aspek keuangan dan non-keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan. Aspek keuangan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah jumlah penjualan, dan laba bersih. Sedangkan aspek non-keuangan meliputi jumlah karyawan (wiklund and Sheperd, 2005; Li et al, 2006; Gurbuz and

Aykol, 2009, Li et al., 2008; Patel and D'Souza, 2009) dan jumlah negara tujuan ekspor (Wismiarsi, 2004).

Sebagai tujuan akhir dari perusahaan, kinerja perusahaan yang baik sangat didambakan oleh setiap pengusaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak terlepas dari orientasi kewirausahaan. Li et al (2006) dan Dikson (2004) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil empiris juga menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Patel dan D'Souza, 2009; Frishammar, J. dan Horte, 2007 dalam Todorovic and Ma, 2008; Wiklund dan Shepherd, 2005). Model kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 1. Kerangka konseptual hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan

Gambar 1 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan yang terdiri atas dimensi *autonomy*, *competitive aggressiveness*, *risk taking*, dan *innovativeness* mempengaruhi secara langsung kinerja perusahaan (Lumpkin & Dess, 1996; 2001). Dimensi *Autonomy* mempengaruhi kinerja perusahaan melalui kemandirian wirausahawan dalam menentukan arah ke mana sebuah usaha akan dikembangkan dan serta adanya kebebasan dalam menjalankan dan mencapai tujuan usaha.

Pada dimensi *competitive aggressiveness*, kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh keinginan dalam mencapai hasil yang diinginkan dengan berani bersaing secara langsung dan agresif. Sementara pada dimensi *risk taking*, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh kemauan untuk menghadapi ketidakpastian demi mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi. Dimensi terakhir dari orientasi kewirausahaan adalah *innovativeness*. Dimensi ini memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan seperti penciptaan ide-ide baru, ataupun penciptaan dan pengembangan teknologi maupun proses yang baru untuk menciptakan nilai tambah suatu produk (Lumpkin dan Dess, 1996).

3. Metodologi

Data diperoleh dari survei yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner terstruktur. Alat ukur dibuat berdasarkan alat ukur yang telah digunakan di dalam penelitian sebelumnya. Responden dari penelitian ini adalah UKM mebel di wilayah Klender dan Cirebon. Data diperoleh dari informan kunci, yaitu pemilik usaha.

Total jumlah responden yang didapat adalah 170 yang terbagi menjadi 63 responden dari Klender dan 103 responden dari Cirebon. Wawancara mendalam dilakukan kepada 9 responden, yaitu 5 responden yang berasal dari Klender dan 4 responden yang berasal dari Cirebon.

Konstruk Penelitian

Sebagaimana telah dijelaskan, alat ukur yang digunakan di dalam penelitian ini dibangun berdasarkan alat ukur yang telah ada yang diperoleh dari literatur. Selanjutnya alat ukur tersebut dimodifikasi dan disesuaikan dengan situasi/kondisi yang dijumpai di dalam penelitian. Rincian setiap pertanyaan/pernyataan disajikan di dalam Tabel 1.

Tabel 1. Pengukuran *Autonomy*, *Competitive Aggressiveness*, *Risk Taking*, *Innovativeness* dan *Kinerja Perusahaan*.

Konstruk	Item	Pernyataan	Skala	Sumber Rujukan
Autonomy	A1	Di dalam bisnis kami, karyawan diberi kesempatan untuk memulai berbagai perubahan dengan cara mereka sendiri.	Likert 1-5	Lumpkin dan Dess (1996); Avlonitis dan Salavou (2007); Lee dan Peterson (2000); Wiklund dan Shepherd (2005); Li, Y.H., <i>et al.</i> (2008); Lumpkin dan Dess (2001); Gurbuz dan Aykol (2009); Todorovic. <i>et al</i> (2008).
	A2	Karyawan kami diberi kebebasan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.		
	A3	Karyawan kami diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat tanpa dipengaruhi pihak lain.		
	A4	Karyawan diberi wewenang sesuai dengan kepentingan perusahaan.		
	A5	Karyawan kami diberi tanggung jawab sesuai kepentingan perusahaan.		
	A6	Karyawan kami diperbolehkan mendapat semua informasi penting perusahaan.		
Competitive Aggressiveness	CA1	Kami sangat agresif dalam menghadapi persaingan.	Likert 1-5	
	CA2	Kami menggunakan strategi yang sangat kompetitif untuk menghadapi pesaing.		
	CA3	Kami memiliki kemauan mengejar peluang yang ada.		
	CA4	Kami memiliki kemampuan mengejar peluang yang ada.		
Risk Taking	RT1	Kami mendorong karyawan untuk mencari peluang.	Likert 1-5	
	RT2	Kami cenderung mengerjakan proyek yang berisiko tinggi untuk memperoleh keuntungan yang besar.		
	RT3	Kami berani menghadapi berbagai tantangan bisnis.		
	RT4	Kami selalu membuat rencana untuk meminimalkan risiko.		

Innovativeness	Innov1	Kami secara aktif mencari ide yang inovatif.		
	Innov2	Kami selalu mencari cara baru untuk menyelesaikan pekerjaan.		
	Innov3	Kami menawarkan produk yang memiliki manfaat lebih dari pesaing.		
	Innov4	Kami menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dari pesaing.		
	Innov5	Kami menuntut karyawan untuk menghasilkan pemikiran yang orisinal.	Likert 1-5	Lumpkin dan Dess (1996); Avlonitis dan Salavou (2007); Lee dan Peterson (2000); Wiklund dan Shepherd (2005); Li, Y.H., <i>et al.</i> (2008); Lumpkin dan Dess (2001); Gurbuz dan Aykol (2009); Todorovic. <i>et al</i> (2008).
Konstruk	Item	Pernyataan	Skala	Sumber Rujukan
	Innov6	Kami lebih mengutamakan keterampilan karyawan daripada penemuan yang inovatif.		
Kinerja Perusahaan	KP1	Penjualan tahun 2007-2009.		
	KP2	Laba bersih 2007-2009		
	KP3	Jumlah negara tujuan ekspor 3 tahun terakhir (tahun 2007-2009)		
	KP4	Jumlah karyawan tetap (<i>full time</i>)	Rasio	Lumpkin dan Dess (1996); Li, Y.H., <i>et al.</i> (2008); Lumpkin and Dess (2001); Wiklund dan Shepherd (2005); Murphy <i>et al.</i> (1996); Avlonitis dan Salavou (2007); Cavusgil, S.T (1980); Patel dan D'Souza (2009); Gurbuz dan Aykol (2009); Li <i>et al</i> (2006);

4. Hasil dan Pembahasan

Analisis Faktor

Hasil analisis faktor menunjukkan bahwa ada 8 butir pertanyaan yang dieliminasi. Selain itu hasil analisis faktor menimbulkan konstruk baru yang kemudian diberi nama baru, yaitu KBRK (Keinginan untuk Bersaing, Risiko dan Kreativitas), MPKK (Manfaat Produk dan Kualitas yang Kompetitif), dan *Autonomy* (Tabel 2). Seluruh konstruk memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6. Selain itu, koefisien korelasi antar variabel bebas kurang dari 0,8 (Pallant, 2007). Jadi antar variabel bebas tidak terjadi *multicollinearity*. Hasil analisis korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat menunjukkan koefisien korelasi yang positif dan signifikan. Jadi dapat dikatakan bila variabel bebas mempengaruhi variabel terikat, sesuai hipotesis yang dibangun berdasarkan teori.

Tabel 2. Hasil Faktor Analisis dan Uji Reabilitas Masing-Masing Konstruk

Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan					Tests: KMO 0,776 Bartlett 791,926 Significance 0,000
Konstruk	Variable	Faktor			Cronbach's Alpha
		1	2	3	α
Keinginan untuk Bersaing, Risiko dan Kreativitas					
CA8	Kami menggunakan strategi	0,570	0,747		

		yang sangat kompetitif untuk menghadapi pesaing.			
CA9		Kami memiliki kemauan mengejar peluang yang ada.	0,640		
CA10		Kami memiliki kemampuan mengejar peluang yang ada.	0,635		
RT12		Kami cenderung mengerjakan proyek yang berisiko tinggi untuk memperoleh keuntungan yang besar.	0,591		
RT13		Kami berani menghadapi berbagai tantangan bisnis.	0,502		
Manfaat Produk dan Kualitas yang Kompetitif			1	2	3
CA7		Kami sangat agresif dalam menghadapi persaingan.		0,595	0,676
Innov1 7		Kami menawarkan produk yang memiliki manfaat lebih dari pesaing.		0,710	
Innov1 8		Kami menghasilkan kualitas produk yang lebih baik dari pesaing.		0,754	
Autonomy			1	2	3
A3		Karyawan kami diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat tanpa dipengaruhi pihak lain.			0,713
A4		Karyawan diberi wewenang sesuai dengan kepentingan perusahaan.			0,722
A5		Karyawan kami diberi tanggung jawab sesuai kepentingan perusahaan.			0,601
RT14		Kami selalu membuat rencana untuk meminimalkan risiko.			0,558

Analisis Deskriptif

Mayoritas responden adalah pemilik perusahaan (60%), 57% perusahaannya telah berdiri lebih dari 10 tahun, memiliki pendidikan SLTA (49%), berasal dari suku Jawa (52,35%), dan memiliki jumlah karyawan kurang dari 26 orang (86,5%). Jumlah negara tujuan ekspor selama tiga tahun terakhir (tahun 2007 – 2009), menunjukkan bahwa 75% tidak melakukan ekspor atau masih berorientasi pasar domestik. Hanya 25 % dari responden yang melakukan kegiatan ekspor, dengan mayoritas negara tujuan ekspor sebanyak satu negara (11%) dan sekitar 2% yang memiliki lebih dari 5 negara

tujuan ekspor. Tabel 4 menunjukkan negara tujuan ekspor terbanyak di dominasi oleh Eropa (37%), selanjutnya diikuti oleh negara Asia (30%).

Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan untuk menguji hipotesis, yaitu pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Variabel bebas terdiri dari orientasi kewirausahaan [(1) keinginan untuk bersaing, risiko dan kreativitas (KBRK); (2) manfaat produk dan kualitas yang kompetitif (MPKK); dan (3) *autonomy*], sementara variabel terikat terdiri dari (1) kinerja penjualan, (2) kinerja laba bersih, (3) kinerja jumlah karyawan tetap, dan (4) kinerja jumlah negara ekspor.

H_1 : *Orientasi kewirausahaan mempengaruhi kinerja UKM secara positif*

Tabel 3 menunjukkan hasil analisis regresi orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Seperti telah dijelaskan di dalam studi kepustakaan, orientasi kewirausahaan terdiri dari *Autonomy*, Manfaat Produk dan Kualitas yang Kompetitif (MPKK), dan Keinginan untuk Bersaing, Risiko dan Kreativitas (KBRK). Hasil regresi berganda menunjukkan bahwa *Autonomy* dan MPKK tidak mempengaruhi kinerja penjualan.

Tabel 3. Analisis Regresi Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan

Orientasi Kewirausahaan (Variabel Bebas)	Kinerja Penjualan	Kinerja Laba Bersih	Kinerja Jumlah Karyawan Tetap	Kinerja Jumlah Negara Tujuan Ekspor
	(Variabel Terikat)			
Autonomy				
β	-0,084	-0,109	0,091	0,061
t-value	-1,072	-1,360	-1,133	0,773
Manfaat Produk dan Kualitas yang Kompetitif (MPKK)				
β	0,131	0,091	0,167	0,072
t-value	1,553	1,059	1,948	0,850
Keinginan untuk Bersaing, Risiko dan Kreativitas (KBRK)				
β	0,238	0,203	0,121	0,213
t-value	2,676**	2,243	1,341	2.381*
R ²	0,094	0,061	0,059	0,080
Adj R ²	0,077	0,044	0,042	0,063
F Ratio	5,723***	3,592*	3,445*	4,783**

β adalah bobot regresi; tingkat signifikan: *** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$; † = $p < 0,1$

Autonomy secara keseluruhan tidak mempengaruhi kinerja perusahaan (penjualan, laba bersih, karyawan tetap dan jumlah negara tujuan ekspor. Dari informasi yang diperoleh melalui wawancara kemungkinan hal ini disebabkan oleh kecilnya skala UKM yang dikelola, sehingga pelaku (pemilik) UKM mengelola segala

aktivitas usaha yang sendiri, misalnya dalam hal pengambilan keputusan penjualan, penentuan harga, penentuan laba usaha bahkan sampai dengan pengiriman barang (menjadi pengemudi). Karyawan yang bekerja pada pelaku UKM mebel ini pada umumnya diberikan kewenangan hanya sebatas tanggung jawab pada pekerjaan yang telah ditugaskan oleh pemilik UKM sendiri. Penjualan dilakukan sebatas memutar modal agar proses produksi tetap berjalan. Hal itu membuat pelaku usaha tidak memprioritaskan pada laba yang besar melainkan hanya pada terjualnya produk yang dimiliki. Selain itu, dengan kapasitas modal usaha yang terbatas membuat pelaku UKM harus mampu mengatur keuangan perusahaan, khususnya didalam menentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal lain juga yang tidak kalah penting adalah sifat dari industri mebel itu sendiri terhadap penentuan jumlah karyawan yang diberdayakan. Pemberdayaan karyawan hanya terjadi pada saat-saat tertentu (ketika ada pemesanan produk) dan bersifat sementara (sebagai tenaga *outsourc*) sehingga pelaku usaha tidak membutuhkan karyawan tetap yang banyak. Keterbatasan modal dan pengetahuan akan perdagangan ekspor juga membuat pelaku UKM lebih memprioritaskan untuk melakukan penjualan pada pasar domestik. Perdagangan ekspor bagi sejumlah pelaku UKM baru dapat dilakukan apabila dibantu oleh pemerintah khususnya dalam hal permodalan untuk dapat melakukan pameran diluar negeri, serta pelatihan pengetahuan administrasi seputar kegiatan ekspor.

Manfaat produk dan Kualitas yang Kompetitif (MPKK) secara keseluruhan juga tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (penjualan, laba bersih, karyawan tetap dan jumlah negara tujuan ekspor). Rincian hasil analisis dapat disimak dalam Tabel 3. Paragraf berikut menguraikan alasan yang mungkin yang bisa menjelaskan hasil analisis regresi tersebut.

Sebagian besar produk UKM harus dijual dengan harga yang kompetitif dan relatif murah (karena pelanggan berasal dari kalangan menengah bawah). Bahkan terkadang pembuatan produk mebel disesuaikan dengan anggaran yang dimiliki pelanggan. Selain itu, manfaat produk dan kualitas produk yang ditawarkan pelaku UKM pada umumnya sama (mengikuti model yang sedang “in” di pasar), sehingga produk yang ditawarkan relatif “sama” atau standar. Dengan demikian tidak ada keunggulan bersaing yang bisa digunakan untuk mendorong peningkatan penjualan, maupun laba penjualan. Kurangnya penerapan inovasi produk yang dimiliki pelaku UKM, membuat produk UKM tidak banyak diminati oleh pelanggan luar negeri. Kegiatan ekspor dilakukan bila ada bantuan dari pemerintah, misalnya untuk melakukan pameran di luar negeri. Akibatnya, tidak banyak pelaku UKM yang bisa menembus atau menambah pasar ekspornya. Keterbatasan dana ini pula yang menyebabkan para UKM tidak menambah tenaga kerja tetap, dan hanya menggunakan tenaga kontrak (sementara) atau *outsourc*. Hal ini menimbulkan keterbatasan UKM untuk melakukan inovasi atau membuat produk baru, yang pada akhirnya berdampak kepada kinerja perusahaan.

Tabel 3 dapat memperlihatkan bahwa KBRK berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja penjualan dan kinerja jumlah negara tujuan ekspor. Hal ini mungkin terjadi

karena kreativitas yang dimiliki pelaku usaha dalam mempertahankan kesetiaan pelanggan. Bentuk kreativitas yang dilakukan diwujudkan dalam bentuk pemberian hadiah (seperti *souvenir*), mengajak makan pelanggan serta memberikan perhatian kepada pelanggan layaknya bagian dari keluarga. Pengaruh positif KBRK terhadap kinerja jumlah negara ekspor boleh jadi disebabkan oleh adanya sejumlah pelaku UKM yang memiliki keinginan dan keberanian serta didukung dengan kualitas produk yang baik (yang memiliki keunggulan bersaing) melakukan penjualan ekspor meski berisiko tinggi.

Disisi lain, KBRK tidak berpengaruh terhadap kinerja laba bersih dan kinerja jumlah karyawan tetap. Hal ini mungkin disebabkan oleh biaya operasional (biaya pengiriman, biaya sewa kontainer) pada saat mengikuti pameran internasional yang menguras cukup banyak laba. Selain itu kurangnya agresivitas pelaku usaha terhadap promosi penjualan kemungkinan juga berdampak kepada kurang maksimalnya penjualan yang diperoleh saat itu. Promosi bagi pelaku UKM dianggap pengeluaran yang besar yang tidak sanggup dipenuhi oleh pelaku UKM. Dengan kurang maksimalnya penjualan yang diperoleh dan tingginya biaya, akan berdampak kepada laba bersih. KBRK tidak berpengaruh terhadap jumlah karyawan tetap, kemungkinan disebabkan oleh keinginan UKM untuk memiliki tenaga kerja tetap dengan jumlah minimal dan hanya menggunakan tenaga kontrak atau *outsourcing*, untuk meminimalkan biaya yang harus ditanggung UKM.

Walaupun hasil analisis regresi (dari setiap variabel bebas) kurang mendukung H_1 , secara keseluruhan ketiga variabel bebas (*Autonomy*, MPKK dan KBRK) secara simultan mempengaruhi kinerja UKM (lihat nilai F pada Tabel 3). Selain itu, secara agregat, orientasi kewirausahaan mempengaruhi penjualan, laba bersih, jumlah karyawan tetap dan jumlah negara tujuan ekspor (Tabel 4). Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Li *et al.* (2008), Burbus dan Aykol (2009), bahwa orientasi kewirausahaan mempengaruhi penjualan laba bersih, pertumbuhan jumlah karyawan dan jumlah negara tujuan ekspor (Kutschker dan Baurle, 1997; Wismiarsi, 2004). Jadi boleh dikatakan, hipotesis H_1 didukung oleh penelitian ini.

Tabel 4. Analisis Regresi Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan

Variabel Bebas	Kinerja Penjualan	Kinerja Laba Bersih	Kinerja Jumlah Karyawan Tetap	Kinerja Jumlah Negara tujuan ekspor
	Variabel Terikat			
Orientasi Kewirausahaan				
β	0,228	0,154	0,159	1,264
t-value	3,041**	2,023*	2,088*	3,554***
R^2	0,052	0,024	0,025	0,070
Adj R^2	0,047	0,018	0,019	0,064
F Ratio	9,250***	4,093*	4,360*	12,632***

β adalah bobot regresi; tingkat signifikan: *** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$; † = $p < 0,1$

Analisis Keragaman

Hasil analisis keragaman dengan menggunakan *t-test* (Tabel 5) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berbeda secara signifikan antara UKM yang beralokasi di Klender dengan Cirebon. Secara keseluruhan kinerja perusahaan asal Cirebon lebih tinggi dibandingkan dengan Klender. Sebaliknya, orientasi kewirausahaan tidak berbeda secara signifikan bila ditinjau dari asal UKM.

Tabel 5. Hasil Analisis *t-test* Asal UKM

	Mean		t-value
	Klender (N = 63)	Cirebon (N = 107)	
Kinerja Penjualan	5,935.10 ⁸	1,355.10 ⁹	-2,739**
Kinerja Laba Bersih	1,783.10 ⁸	2,715.10 ⁸	-2,152*
Kinerja Jumlah Karyawan Tetap	7,56	29,25	-3,728***
Orientasi Kewirausahaan	3,9089	3,8420	1,093

Tingkat signifikan: *** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$; † = $p < 0,1$

Tabel 6 memperlihatkan hasil analisis *t-test*. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa UKM yang memiliki wilayah penjualan ekspor atau di pasar domestik saja, berbeda secara signifikan dalam hal penjualan, laba bersih, dan jumlah karyawan tetap. Sebaliknya, orientasi kewirausahaan tidak berbeda secara signifikan bila dilihat dari wilayah penjualan.

Tabel 6. Hasil Analisis *t-test* Wilayah Penjualan

	Mean		t-value
	Ekspor (N = 43)	Domestik (N = 127)	
Kinerja Penjualan	2,478.10 ⁹	5,971.10 ⁸	3,281**
Kinerja Laba Bersih	4,102.10 ⁸	1,783.10 ⁸	2,788**
Kinerja Jumlah Karyawan Tetap	58,44	8,60	3,855***
Orientasi Kewirausahaan	3,976	3,829	2,172*

Tingkat signifikan: *** = $p < 0,001$; ** = $p < 0,01$; * = $p < 0,05$; † = $p < 0,1$

Temuan ini memberikan gambaran bahwa derajat orientasi kewirausahaan adalah sama, baik dilihat dari asal lokasi UKM maupun wilayah penjualan (ekspor dan non ekspor). Akan tetapi kinerja mereka berbeda. UKM yang berlokasi di Cirebon memiliki kinerja lebih baik dari UKM di Klender. UKM yang berada di Cirebon, umumnya adalah UKM yang memiliki pasar ekspor. Jadi temuan ini semakin mendukung bahwa UKM ekspor memiliki kinerja lebih baik dari UKM dengan pasar domestik. Boleh jadi hal ini disebabkan oleh adanya keterbatasan sumber daya yang dihadapi UKM, seperti yang telah dijelaskan di dalam bagian hasil dan pembahasan hipotesis. Selain itu, UKM di Cirebon memiliki rantai pasokan yang lebih kuat dibandingkan UKM di Klender untuk mendukung produksi mereka. Sehingga tidak

mengherankan bila secara umum, UKM ekspor memiliki kinerja yang jauh lebih baik dibandingkan UKM dengan penjualan di pasar domestik.

5. Simpulan, Saran dan Keterbatasan Penelitian

Secara umum, hasil penelitian ini kurang mendukung dugaan bahwa variabel *Autonomy*, Manfaat Produk dan Kualitas yang Kompetitif (MPKK), dan Keinginan untuk Bersaing, Risiko dan Kreativitas (KBRK) berpengaruh terhadap kinerja UKM (kecuali KBRK yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan dan negara tujuan ekspor). Hal ini kemungkinan disebabkan oleh adanya keterbatasan yang dihadapi UKM. Bila ditinjau dari ketiga variabel bebas (*Autonomy*, MPKK dan KBRK) secara simultan variabel tersebut mempengaruhi kinerja perusahaan. Terlebih lagi, variabel orientasi kewirausahaan secara agregat mempengaruhi seluruh kinerja UKM. Jadi H_1 sebagian didukung oleh hasil temuan ini.

Hasil uji menunjukan orientasi kewirausahaan tidak berbeda baik atas dasar lokasi maupun wilayah penjualan. Tetapi uji keragaman memberikan gambaran bahwa secara keseluruhan perusahaan yang berlokasi di daerah Cirebon lebih unggul dibanding dengan perusahaan yang berlokasi di daerah Klender, begitu pula UKM yang memiliki pasar ekspor kinerjanya lebih baik dari UKM di pasar domestik. UKM yang berlokasi di Cirebon, sebagian besar sudah memiliki pasar ekspor. Dengan orientasi yang sama, tetapi kinerja mereka berbeda. Kemungkinan hal ini disebabkan oleh variabel lain, selain orientasi kewirausahaan.

Penelitian ini memberikan tambahan pemahaman akan orientasi kewirausahaan yang terdiri dari *Autonomy*, Manfaat Produk dan Kualitas yang Kompetitif (MPKK), Keinginan untuk Bersaing, Risiko dan Kreativitas (KBRK) beserta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian yang membuktikan bahwa orientasi kewirausahaan (secara agregat) mempengaruhi kinerja UKM, sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu penelitian ini dilakukan khusus untuk industri mebel, sehingga hasil penelitian turut menambah wawasan mengenai pemahaman orientasi kewirausahaan khusus untuk industri mebel.

Keterbatasan Penelitian

UKM yang menjadi responden kebanyakan berasal dari UKM yang jumlah tenaga kerja tetapnya relatif sedikit (kurang dari 10 orang). Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan dan kekurangan seperti keberadaan pelaku UKM yang tidak tersentralisasi khususnya di daerah Cirebon menyulitkan proses pengumpulan data. Kendala lain adalah kurangnya apresiasi pelaku usaha terhadap para pengumpul data. Para pengumpul data (*surveyor*) sering dianggap sebagai orang yang mengganggu ketenangan mereka. Selain itu, banyaknya responden yang menolak pengumpul data ketika melakukan pengumpulan data karena dianggap sebagai perwakilan ("mata-mata") dari Dirjen pajak. Adapun responden yang bersedia diwawancarai, memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Responden juga tidak sedikit yang menolak untuk menjawab pertanyaan yang diajukan secara lengkap

Saran untuk Penelitian Mendatang

Untuk penelitian di masa yang akan datang, sebaiknya dilakukan terhadap UKM yang memiliki jumlah karyawan tetap yang lebih banyak. Responden dalam penelitian ini lebih banyak berasal dari usaha kecil dengan jumlah tenaga kerja tetap kurang dari 10 orang (70%). Kondisi ini mungkin juga menyebabkan adanya perubahan dimensi konstruk yang digunakan dalam penelitian ini, dibandingkan dimensi konstruk yang berasal dari penelitian sebelumnya.

Selain itu, disarankan penelitian selanjutnya mempertimbangkan variabel selain orientasi kewirausahaan dalam memprediksi kinerja UKM, seperti strategi UKM dan keterbatasan sumber daya UKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, N., and Gupta, M. (2006). Marketing Performance Measures: Current Status in India Companies. *Decision*, 33 (1):47-74.
- Avlonitis, G. J., and Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance. *Journal of Business Research*, 60: 566-576.
- Badan Pengembangan Ekspor Nasional. (2007), Indonesia Foreign Trade Statistics.
- Clark, B. H. (1999). Marketing Performance Measure: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15: 711-732.
- Cavusgil, S.T. (1980). On the Internationalization Process of Firms, *European Research*.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T and Eisner, A.B. (2007). *Strategic Management: Text and Cases*, McGraw-Hill Irwin, New York, NY
- Dickson, Pat H. (2004). Entrepreneurial orientation: The Role Of Institutional Environment And Firm Attributes In Shaping Innovation And Proactiveness. *Strategic management society conference*, San Juan, Puerto Rico.
- Etebang, Harry., Harrison, Richard T., and Run, Ernest Cyril. (2010). Entrepreneurial Orientation of Public Enterprises in Malaysia. *Business strategy series*. Vol. 11. No.2. pp. 75-77.
- Gurbuz, Gulruh., Aykol, Sinem. (2009). Entrepreneurial Mangement, Entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*.
- Haber, S., and Reichel, A. (2005), Identifying Performance Measure of Small Venture-The Case of Tourism Industry, *Journal of Small Business*, 257-286.
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. (1992). *Multivariate data analysis*. 3rd ed. New York: Mcmillan.
- Hair Joseph F., Black William C., Babin Barry J., Anderson Rolph E. (1998). *Multivariate Data Analysis*.
- [http://mobile.kontan.co.id/industri/news/39122/Ekspor-Rotan-Januari-April-Mulai-Menggeliat. Industri Mebel Rotan Cirebon Makin Menyusut. Senin, 21 Juni 2010 | 10:33](http://mobile.kontan.co.id/industri/news/39122/Ekspor-Rotan-Januari-April-Mulai-Menggeliat.IndustriMebelRotanCirebonMakinMenyusut.Senin,21Juni2010|10:33)
- [http://www.beritacarbon.com/berita/2008-12/produksi-mebel-dan-kerajinan-rotan-cirebon-menunggu-buyer. Produksi Mebel dan Kerajinan Rotan Cirebon Menunggu Buyer. 13 Dec 2008 05:45](http://www.beritacarbon.com/berita/2008-12/produksi-mebel-dan-kerajinan-rotan-cirebon-menunggu-buyer.ProduksiMebelDanKerajinanRotanCirebonMenungguBuyer.13Dec200805:45)
- <http://www2.kompas.com/kompas-cetak/0502/24/furnitur/1578740.htm>. Rotan, Bahan Baku Strategis Industri Mebel. diakses pada 30 maret/2009.
- Hughes, Mathew., Morgan, Robert E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management* 36 pp. 651-661

- Kropp, F., Lindsay, N. J., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations And International Entrepreneurial Business Venture Performance in South Africa. *International marketing review* , 23, 504-23.
- Kropp, F., Lindsay, N., Seet, P. S., & Arbelaez, H. (2009). Values, Entrepreneurial attitude, self efficacy, entrepreneurial and market orientation, and firm performance. *XX congreso latino americano sobre espiritu empresarial universidad icesi* .
- Kropp, Fredic, Noel J. Lindsay, and Aviv Shoham (2006). Entrepreneurial, Market, and Learning Orientations And International Entrepreneurial Business Venture Performance in South Africa. *International marketing review*, 23, 5, 504-23.
- Kutschker, M. and Baurle, I. 1997. Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization, *management International Review*, 9: 61 – 75.
- Laporan Pertanggungjawaban Pengurus Dan Pengawas Dalam Rapat Anggota Tahunan Ke IV Tahun Buku 2009. Koperasi industri kayu dan meubel (KIKM). (2010).
- Lee, S. K. J., and Yu, K. (2004). Corporate Culture and Organizational Performance, *Journal of Managerial Psychology*, 19(4):340-359.
- Lee, S. M., and Peterson., S. J. (2000). Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global Competitiveness, *Journal of World Business*, 35: 4.
- Li, Y., Liu, Y., and Zhao, Y. (2006). The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms, *Industrial Marketing Management*, 35: 336-347.
- Li, Y.H., Huang, J.W., and Tsai, M.T. (2008). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Knowledge Creation Process, *Industrial Marketing managemen* , in press.
- Lu, Jane W., Beamish, Paul W. (2004). International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypotesis. *Academy of Management Journal*.
- Lumpkin, G T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1): 135-172.
- Lumpkin, G.T., and Dess, G.G. (2001), Linking Two Dimension of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing* , 16:429-451.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W., and Hill, R.C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research, *Journal of Business Research*, 36:15-23.
- Okpara, J. O. (2009). Strategic Choices, Export Orientation And Export Performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*, 47, 1281-1299.
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P. (1994). Toward A Theory Of International New Entures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survivel Manual*. McGraw-Hill Education, Shoppenhangers Road Maidenhead Berkshire, Fist Published, England.
- Patel, P., & D'Souza, R. (2009). Leveraging Entrepreneurial Orientation to Enhance SME Export Performance. *Small Business Research Summary* .

- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for business: a skill building approach* (4 ed.). Wiley.
- Tabachnick, Barbara G., Fidell, Linda S. 2007. *Using Multivariate Statistics*. Edisi 7. Pearson Allyn and Bacon.
- Tambunan, Tulus;. (2009). Export-oriented small and medium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 3, 25-58.
- Todorovic, Zelimir William and Ma, Jun. (2008). Entrepreneurial and Market Orientation Relationship to Performance: The multicultural perspective. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. Vol. 2. No.1. pp, 21-36.
- Venkatraman, N., and Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *The Academy of Management Review*, 11(4): 801-814.
- Wilklund, J., and Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20: 71-91.
- Wismiarsi dkk. (2008). *Hambatan Ekspor UKM Indonesia: Hasil Studi Pada Industri Mebel Kerajinan, dan Biofarmaka*. Kompas.
- Wismiarsi, Tri. (2004). Relationship Between Firm Characteristics, International Market Orientation, Learning Orientation and The Degree of Internationalisation. Thesis. www.pikiranrakyatonline.com. (14 April 2009). 60% Pengusaha Rotan Bangkrut..
- Zahra, S. (1993). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension, *ET & P*, 5-21.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods* (7 ed.). Thomson South-western.